

# *Présence étrangère en Chine* **EXPÉRIENCES D'ENTREPRENEURS**

*par Olivier Boissin et HE Yong \**

*Une coopération qui engage les entreprises amène à repenser les présupposés et les canons occidentaux de la gestion de l'entreprise et de ses relations avec son environnement.*

L'implantation et le développement d'activités en Chine s'inscrit dans une démarche longue et coûteuse pour les investisseurs étrangers. Pourtant cette dynamique se développe : en autarcie jusqu'en 1978, la Chine devient, en 1994, le deuxième pays mondial à accueillir l'investissement direct étranger (IDE), derrière les Etats-Unis ; et le premier pays d'accueil depuis 2002. Pourtant, la présence des entreprises françaises reste encore faible, malgré une croissance significative de 1992 à 2003. L'éloignement tant géographique et culturel que politique et réglementaire en sont des facteurs explicatifs majeurs.

## **Bref retour sur l'histoire**

À partir de 1978, les autorités chinoises ont décidé de favoriser une politique de substitution aux importations et de promotion des exportations. Face au retard du pays dans de nombreux secteurs d'activité et à la priorité donnée aux transferts techniques, la politique d'attractivité territoriale passa principalement par quatre mesures : création de fortes incitations à l'implantation d'entreprises étrangères (1) ; maintien de taxes élevées aux importations de biens ou services ; incitation aux importations intra-firmes d'*inputs* destinés à être réexportés du pays (2) ; mise en place d'un dispositif monétaire d'accompagnement, avec, d'une part, une politique de dévaluation (1980-1994) afin d'accroître la compétitivité-prix des entreprises exportatrices, et, d'autre part, des facilités monétaires – malgré la politique de non-convertibilité sur la période – par l'utilisation de recettes en devises pour les entreprises exportatrices.

Le bilan de ces mesures se révélera très positif au regard des flux d'IDE enregistrés sur le territoire, et de l'évolution du PIB et de la balance commerciale. Les autorités chinoises ont donc poursuivi cette ouverture sélective sur la période 1990-2003, même si, depuis 2001, on constate plus de souplesse dans les politiques tarifaires et non tarifaires en lien avec l'adhésion de la Chine à l'OMC. Un dosage entre ouverture et fermeture au com-

*\* Laboratoire LEPII, Université P. Mendès France de Grenoble.*

(1) Sur la base de la politique de ZES et de ZDET. Ces mesures sont notamment explicites à partir de 1987.

(2) Cela conduira l'acteur public à mettre en place des exemptions de droits de douane et facilitera le développement d'entreprises exportatrices.

merce extérieur structure encore significativement les stratégies des firmes. Les présences étrangères s'expliquent principalement comme vecteur d'accès aux marchés de demande ou comme implantation de bases de production destinées à de la réexportation, le plus souvent dans le cadre d'échanges intra-firme (3).

## Un pilotage au quotidien

En ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle, être présent en Chine semble devenir une norme pour les grandes entreprises. Pourtant, la conduite des activités sur le territoire n'a rien d'un exercice aisé. Le pilotage se construit au quotidien, au sein d'un environnement d'accueil opaque, mobile et difficile à formaliser. Les sources d'incertitude sont multiples : demande difficilement prévisible, réglementation variable, opacité institutionnelle, réseau relationnel influent et non transparent, divergences culturelles et linguistiques, dilution des responsabilités individuelles, canaux de distribution peu identifiables, primauté de l'oralité sur l'écrit, appréhension différente des horizons temporels... Ces paramètres amènent le manager à piloter des activités en marge des modèles stratégiques prévalant au sein des maisons mères occidentales. Ainsi, la rigueur des modèles résiste peu à la complexité du monde chinois. Il en résulte l'émergence d'une manière de gérer l'imprévisible en prenant appui sur le contexte, au quotidien, et en pratiquant une transversalité disciplinaire. Comme le souligne François Michelin : « Pour investir en Chine, devenez d'abord Chinois. » Pour une maison mère, développer une activité dans l'Empire du Milieu, c'est finalement accepter de ne pouvoir comprendre les évolutions locales de sa stratégie d'implantation.

## Un dialogue culturel à construire

La dynamique de développement sur le territoire chinois se réalise d'autant mieux si le personnel expatrié et le personnel chinois comprennent leurs modes culturels. La difficulté est de taille tant les divergences de vues et les pratiques sont distinctes. Par exemple, de nombreux dirigeants de *joint venture* mentionnent à la fois la difficulté à faire travailler le personnel local et la grande capacité de travail de ce même personnel. Les entrepreneurs ont une grande difficulté à savoir dans quelle mesure le travail est ou n'est pas réalisé ; par qui (précisément par combien de personnes ?) ; quand ? et parfois même comment ? Ces questions, qui, traitées d'un siège social d'une tour de Paris-la Défense, peuvent sembler irréalistes, sont fréquentes. Par ailleurs, mettre en place et faire respecter un planning rencontre d'importantes difficultés. Or, face à certaines échéances, ces mêmes dirigeants soulignent l'extraordinaire capacité de mobilisation du personnel local, surtout lorsque des responsables doi-

(3) Une ombre majeure demeure : un accroissement intensifié des inégalités régionales depuis 1990 entre une zone côtière qui absorbe 85 % de l'IDE et l'intérieur d'un pays qui accuse un retard de plus en plus lourd en termes économiques et sociaux.



vent venir officiellement prendre acte de l'avancée d'un projet. Un autre élément est à souligner : le personnel chinois n'a pas le même sentiment d'appartenance à l'entreprise qu'un salarié français. Cela ne signifie aucunement que ce lien ne soit pas fort envers l'entreprise. Bien au contraire. Il est plus complet, avec une séparation moins marquée qu'en Occident entre vie professionnelle et vie privée. Pour les Chinois, le travail effectué dans l'entreprise semble véhiculer un apport identitaire plus important qu'en Occident.

En Chine, tout va finalement très vite, mais tout est aussi très lent et progressif. Autre paradoxe du monde chinois qui devrait conduire l'investisseur à réfléchir sur cette notion de temporalité. Les dirigeants rencontrés sont unanimes sur ce point : il faut savoir passer du temps avec les Chinois sous peine d'échec. Une année ou deux n'est finalement rien à l'image des cinq millénaires de cette civilisation. Les investisseurs étrangers jugent le plus souvent interminables les négociations. D'ailleurs, la gestion même d'une *joint venture* est comparée à un processus continu de négociation. Les dirigeants étrangers jugent donc illusoire d'attendre un retour sur investissement avant trois ou cinq ans de présence.

## La Chine, terre de pragmatisme

Il est fondamental de bien comprendre le pragmatisme des Chinois, qui diffère significativement de la logique cartésienne occidentale. Cette dernière pose généralement les données du problème pour réfléchir ensuite sur sa résolution conceptuelle. Une fois la solution obtenue, on passe à la phase d'épreuve des faits afin d'infirmer ou non la logique conceptuelle élaborée. En Chine, ce dualisme entre pensée théorique et empirisme n'est guère présent. L'essentiel se comprend plutôt dans le contexte, « ici et maintenant ». C'est une rationalité contextuelle qui est à l'œuvre plus qu'une rationalité optimisatrice chère aux occidentaux. Cela ne signifie nullement que le processus décisionnel soit plus simple. Au contraire, dans le contexte se trouvent de multiples éléments : des données économiques, culturelles, politiques, historiques, techniques, réglementaires et surtout humaines. Une situation doit ainsi être traitée de manière globale. L'étape de réduction de la réalité, afin de pouvoir construire une conceptualisation, semble beaucoup moins présente dans la culture chinoise que dans la pensée occidentale (4). Ceci peut expliquer pourquoi les investisseurs étrangers rencontrent d'importantes difficultés dans la mise en place et le respect de contrats visant à fixer les éléments, alors que les Chinois affectionnent le mouvement. Il n'est donc pas étonnant que la conduite d'une activité sur le territoire ressemble à une négociation sans fin.

(4) La formulation cartésienne du « toutes choses étant égales par ailleurs » ne trouve, par exemple, guère de sens en Chine où, justement, rien ne peut être égal par ailleurs. Il suffit qu'une donnée change, et c'est l'ensemble du contexte qui devient nouveau. Et à situation nouvelle, comportements nouveaux.

# ÉCARTS

## Témoignage

« Je suis originaire de la ville de Guangzhou (Canton), la grande métropole du sud de la Chine. Dans les années 1980, mon université voulait m'envoyer à Chongqing, ville du centre ouest du pays, afin d'y apprendre le français. C'était un peu le fruit du hasard. L'objectif était que j'aie ensuite en France afin d'y poursuivre des études. Le temps est passé, et je ne suis toujours pas venue en France. Mais on m'a dit souvent que cette relation entre la langue française et moi avait quelque chose de prédestiné : voici quinze ans que je travaille pour des entreprises françaises. À dire vrai, l'expérience a plutôt été agréable.

Les débuts de ma vie professionnelle ont été difficiles. Les conceptions sont si différentes entre les peuples chinois et français ! Contrairement à aujourd'hui, où mon pays est entré de plain pied dans l'économie de marché et pratique un management de plus en plus occidentalisé, la Chine d'alors s'engageait tout juste dans le processus de réforme économique, et vivait sous un système très bureaucraté. Gérer la pénurie était encore un réflexe général. Aux Français obsédés par la recherche d'efficacité, nous répondions invariablement « ne vous inquiétez pas ! », ou bien « il faut faire des économies sur les dépenses ». J'ai vécu cela à Guangzhou, chez Peugeot SA qui a créé la première société franco-chinoise en *joint venture* et qui fut, à ma connaissance, le premier groupe français à avoir frappé à la porte du sud de la Chine.

Peugeot voulait consolider son implantation locale. Il fallait inlassablement visiter les équipementiers de l'automobile. Pour nous Chinois, mieux valait prendre le bus ou le train, afin de faire des économies. Mais les Français voulaient prendre l'avion, toujours et encore pour gagner du temps. Premières incompré-

hensions d'une première époque, révo-  
lue aujourd'hui.

Je me souviens aussi de la personne expatriée, une femme, qui supervisait parfois mon travail. Elle m'obligeait souvent à exécuter des tâches que j'estimais impossibles, car non conformes à nos propres habitudes de travail. En cas d'erreur de ma part, elle se fâchait rapidement. Je pensais alors qu'il était trop difficile de travailler avec les Français, et que sa personnalité était trop colérique, voire anormale. L'expérience m'a appris que ces habitudes de travail chinoises fondées sur l'esprit de routine étaient mauvaises. Mais cette personne voulait changer les mentalités chinoises si rapidement... Nos échanges ne se sont pas limités au travail. Nous sommes sorties plusieurs fois ensemble pour visiter Guangzhou et la campagne alentour. À cette occasion, nous avons pu échanger nos points de vue, sur la vie, sur la culture, sur le monde professionnel. Grâce à ces entretiens, j'ai appris beaucoup de choses que les livres ne m'ont jamais expliquées.

Bien sûr, la pression ne vient pas seulement des relations aux autres. Ici, par exemple, la langue de travail est l'anglais et il me faut en permanence jongler avec quatre langues : le Chinois mandarin, le Cantonais, le Français et l'Anglais. Tout ceci ne facilite pas les choses.

J'espère sincèrement que de plus en plus d'entreprises françaises viendront s'établir en Chine. Grâce à cela, des Chinois toujours plus nombreux pourront connaître la France et les Français. En dépit des obstacles culturels, je suis convaincue que l'amitié entre ces deux peuples sera durable. »

**WU Julie**

*Assistante de direction chinoise  
Sogreah Consultants, Guangzhou*



## Éloge du langage indirect

Un autre élément complexifie la relation à l'autre : l'importance du non-dit, de l'informel et, plus largement, la capacité à conduire des actions de manière indirecte. Cet aspect met en jeu la stratégie, domaine où la Chine excelle depuis longtemps, en matière militaire notamment (5). « Ne pas provoquer un choc frontal, mais accompagner l'autre vers la porte de sortie », avance un proverbe chinois. Un Chinois ne doit pas faire perdre la face à une personne ; il adopte donc un mode de raisonnement et une approche de la réalité adaptés, selon une temporalité spécifique, non linéaire, dans un mode de relation à l'autre qui anticipe, et avec un grand art de la nuance. Le dialogue s'élabore sur un mode informel (6) et ce qui est fondamental est bien souvent consigné dans le silence. On ne dit pas l'essentiel, c'est à l'interlocuteur d'en comprendre le fondement sur la base de quelques éléments, le plus souvent avancés de manière subtile et à un moment précis. Dans la gestion de problèmes, le différend se traite davantage en amont, en cherchant à « épouser » son ennemi, ainsi que l'enseigne l'art martial : celui qui remporte le combat ne sera pas le jeune esprit doté d'une grande énergie, mais le maître aux cheveux blancs qui arrivera à canaliser et utiliser la force de son adversaire. On conduit l'autre partie à l'engagement, où on l'encercle, telles des graines sur un jeu de go (7). Savoir observer avant d'agir et gérer le secret primant dans ce type de relation. Le « voir sans être vu » de Bentham (8) est ici particulièrement à l'honneur, ainsi que le réseau « *guanxi* » qui représente un outil d'une portée considérable (9), non seulement pour obtenir une information, mais aussi pour jouer sur le contexte, sur les données du problème, et pour créer une confiance, tellement fondamentale. Pour les Occidentaux, la discrétion rend difficile l'identification des acteurs-clés. Durant les négociations, de multiples interlocuteurs sont présents, souvent de façon tournante de surcroît. Comment identifier la personne investie du pouvoir décisionnel ? Existe-t-elle, d'ailleurs, dans cette « nébuleuse relationnelle » ? Cette multiplication des acteurs tient au processus de décision qui fait intervenir plusieurs strates de la société : État central, administration provinciale, district, canton, représentant du parti, dirigeants de l'entreprise, membres des *guanxi*, etc. Le résultat en est, d'une part, l'obtention d'un consensus plus que d'une décision arrêtée de manière directe par un manager ou un exécutif clairement identifié ; d'autre part, une formidable capacité de la partie chinoise à conduire in fine l'investisseur là où il le souhaite.

Comprendre la Chine, ou plus exactement « les Chines » suppose une longue marche, tant le contexte d'accueil s'inscrit au sein d'un jeu pluriel et mobile d'acteurs culturellement éloignés (10).

Olivier Boissin et HE Yong

(5) Sur ce point, **Sun Tzu** (5ème siècle av. J-C), *L'Art de la guerre*, Texte intégral, Éd. Mille et une nuits, 1996.

(6) Ce qui ne l'empêche pas d'être souvent rigidifié au sein d'un contexte protocolaire imprégné de passé maoïste.

(7) Mao reprendra ces acquis culturels. En matière militaire, il faisait sien le principe de « reculer ou attendre, si l'on n'est pas sûr d'avoir la victoire ». Dans la continuité des analyses de Sun Tzu, toute sa stratégie tenait en quatre phrases : reculer lorsque l'ennemi avance ; le harceler lorsqu'il campe ; l'attaquer lorsqu'il s'épuise ; le poursuivre lorsque qu'il bat en retraite.

(8) Également **Michel Foucault**, *Surveiller et Punir*.

(9) Un « *guanxi* » peut se définir comme un réseau complexe de relations familiales, de clans et, plus largement, de connaissances. Ces contacts permettent d'ouvrir les différentes portes d'accès aux marchés, aux provinces, aux informations, de trouver les bons interlocuteurs, de recruter des partenaires efficaces, de réduire les coûts de transaction et de contourner les difficultés.

(10) Pour en savoir plus, **O. Boissin, B. Ganne, Y. Yu** (dir.), *Innovation et Développement*, China Cultural & Artistic Press, 2003 ;

**F. Jullien** *Le détour et l'accès - stratégies du sens en Chine, en Grèce*, « Le livre de poche », biblio-essais, 1997 ; *La Chine dans l'économie mondiale*, sous la direction de **C. Pigott**, OCDE, 2002.